



ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ

ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՒԹՅՈՒՆ

Հոդվածի հղումը. Բաբայան Ռ. (2023), Բիզնեսի պլանավորման հիմնախնդիրները հայկական ստարտափ (SS) ընկերություններում, ՀՊՏՀ, Տնտեսագետ, 2(2), 123-142, DOI: 10.52174/29538114_2023.2-123

Ներկայացվել է խմբագրություն՝ 19.06.2023 թ.

Ուղարկվել է գրախոսության՝ 22.06.2023 թ.

Երաշխավորվել է հրատարակման՝ 10.11.2023 թ.

ՌՈՒԲԵՐՏ ԲԱԲԱՅԱՆ

ՀՊՏՀ բիզնես վարչարարության ամբիոնի ավագ դասախոս, տնտեսագիտության թեկնածու

 <https://orcid.org/0000-0002-5027-7513>

ԲԻԶՆԵՍԻ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՍՏԱՐՏԱՓ (SS) ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

Հոդվածում ուսումնասիրվում են Հայաստանում ստարտափ (SS) ընկերությունների առջև ծառայած բիզնեսի պլանավորման մարտահրավերները: Դրանք այն մարտահրավերներն են, որոնց բախվում են սկսնակ ընկերությունները բիզնես պլաններ մշակելիս: Վերլուծությունը կենտրոնանում է այնպիսի խնդիրների վրա, ինչպիսիք են շուկայի անկայունությունը, ֆինանսավորման սահմանափակ հասանելիությունը, տաղանդների պահպանումը և անբավարար ռազմավարական պլանավորումը: Ի լրումն՝ ընդգծվում է նշված մարտահրավերներին դիմակայելու կարևորությունը՝ ապահովել հայկական ստարտափ (SS) ընկերությունների մրցունակությունն ու հաջողությունը: Ճանաչելով և հաղթահարելով պլանավորման այս մարտահրավերները՝ Հայաստանում ստարտափ (SS) ընկերությունները կարող են առավելագույնի հասցնել իրենց ներուժը և նպաստել երկրի տեխնոլոգիական ոլորտի աճին:

Առկա են ուսումնասիրության որոշակի սահմանափակումներ: Ընտրանքի չափը համեմատաբար փոքր է, և բացահայտումները կարող են ընդհանրական չլինել Հայաստանի SS բոլոր ընկերությունների համար: Բացի այդ, ուսումնասիրության ընթացքում չեն հավաքվել տվյալներ SS մասնագետների առջև ծառայած մարտահրավերները հաղթահարելու համար օգտագործվող ռազմավարությունների արդյունավետության վերաբերյալ: Ապագա հետազոտությունը կարող է լուծել այս սահմանափակումները՝

մեծացնելով ընտանիքի չափը, հավաքելով տվյալներ մարտահրավերները հաղթահարելու նպատակով օգտագործվող ռազմավարությունների արդյունավետության վերաբերյալ և կատարել երկայնական ուսումնասիրություն ժամանակի ընթացքում բիզնես պլանավորման գործելակերպի փոփոխություններին հետևելու համար:

Հիմնաբառեր. *բիզնեսի պլանավորում, ստարտափ, SS ընկերություններ, Հայաստան, մարտահրավերներ, ազդեցություններ, լուծումներ*

JEL: L10, M13
DOI: 10.52174/29538114_2023.2-123

Ներածություն: Վերջին տարիներին Հայաստանը զգալի առաջընթաց է գրանցել իր ստարտափ էկոհամակարգի զարգացման գործում: Երկիրն իրականացրել է ձեռներեցության աջակցելու քաղաքականություն և նախաձեռնություններ, ինչպիսիք են ստարտափներին տրամադրվող հարկային արտոնությունները և նորարարական նախագծերի ծրագրերի ֆինանսավորումը: Կառավարությունը նաև ստեղծել է տարբեր հաստատություններ և աջակցող կազմակերպություններ, ինչպիսիք են Ձեռնարկությունների ինկուբատոր հիմնադրամը և Հայաստանի ազգային ճարտարագիտական լաբորատորիաները՝ ռեսուրսներ և աջակցություն ստարտափներին տրամադրելու համար:

Այնուամենայնիվ, ժամանակակից ստարտափ էկոհամակարգը Հայաստանում ձևավորվեց 2000-ականների սկզբին, երբ երկիրը պլանային տնտեսությունից սկսեց անցնել շուկայական տնտեսության:

Հայկական ստարտափների առաջին ալիքը կենտրոնացած էր աութօր-սինգի (արտապատվիրում) և SS ծառայությունների վրա, ընդ որում՝ այնպիսի ընկերություններ, ինչպիսիք են Synopsys-ը, PicsArt-ը, Renderforest-ը, Joomag-ը, Sinergy-ը, միջազգային ճանաչում ձեռք բերեցին:

Այսօր Հայաստանում ստարտափների էկոհամակարգը բազմազան է և աճող, ընկերություններ են գործում այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են ֆինտեխը, առողջապահությունը, գյուղատնտեսությունը և այլն:

Ֆինտեխ ոլորտում մի քանի ստարտափներ առաջարկում են նորարարական լուծումներ, ինչպիսիք են բջջային վճարումների հարթակները, թվային վարկավորումը և բլոկչեյնի վրա հիմնված լուծումները: Առողջապահության ոլորտում ստարտափներն աշխատում են նորագույն տեխնոլոգիաների մշակման ուղղությամբ՝ բարելավելու հիվանդների խնամքը և օպտիմալացնելու առողջապահական ծառայությունների հոսքերը: Գյուղատնտեսության ոլորտում ստարտափներն օգտագործում են տեխնոլոգիաներ՝ օգնելու ֆերմերներին՝ բարձրացնելու բերքատվությունը, նվազեցնելու թափոնները և բարելավելու կայունությունը:

Հայաստանը նաև գրավել է միջազգային ուշադրությունն ու մեծացրել է ներդրումների հոսքը, քանի որ մի քանի վենչուրային ընկերություններ և արժեթղթատորներ են սկսել իրենց գործունեությունը երկրում: Այնուամենայնիվ, էկոհամակարգը դեռ բախվում է այնպիսի մարտահրավերների, ինչպիսիք են ֆինանսավորման սահմանափակ հասանելիությունը, տաղանդների պակասը, փոքր ներքին շուկան և այլն:

Հայաստանն ունի զարգացող SS ոլորտ, որտեղ բազմաթիվ ստարտափներ և կայացած ընկերություններ որոշակի ներդրում ունեն համաշխարհային

տեխնոլոգիական արդյունաբերության մեջ: Այնուամենայնիվ, ինչպես ցանկացած բիզնես, հայկական SS ընկերությունները բախվում են բիզնես պլանավորման մի շարք խնդիրների, որոնք ազդում են և կարող են ազդել նրանց հաջողության և հետագա աճի վրա:

Սույն հոդվածի նպատակն է ուսումնասիրել Հայաստանում ստարտափ (SS) ընկերությունների առջև ծառայած բիզնես պլանավորման մարտահրավերները, բացահայտել և վերլուծել այն հիմնական խնդիրները, որոնք ազդում են այդ ընկերությունների հաջողության և աճի վրա: Հասկանալով այս մարտահրավերները՝ փորձ է արվում ընդգծելու դրանց լուծման կարևորությունը և տրամադրելու հնարավոր լուծումներ՝ օգնելու հայկական ստարտափ (SS) ընկերություններին բարձրացնել իրենց մրցունակությունը և առավելագույնի հասցնել սեփական ներուժը տեխնոլոգիական ոլորտում:

Գրականության ակնարկ: ՀՀ-ում ստարտափ ընկերությունները բախվում են բիզնես պլանավորման եզակի մարտահրավերների իրենց դինամիկ բնույթի, սահմանափակ ռեսուրսների և անորոշության բարձր մակարդակի պատճառով:

Հասկանալով այս մարտահրավերները՝ ձեռնարկատերերը, ներդրողները և քաղաքականություն մշակողները կարող են առաջադրել արդյունավետ պլանավորման մոտեցումներ՝ աջակցելու ստարտափ ձեռնարկությունների հաջողությանը և աճին:

Ստարտափները գործում են անորոշ և ռիսկային միջավայրում: Ինչպես նշում է Ս. Սարասվատին¹՝ բիզնեսի պլանավորման ավանդական մեթոդները կարող են հարմար չլինել ստարտափ ընկերություններին, քանի որ դրանք հաճախ հիմնված են ենթադրությունների և կանխատեսումների վրա, որոնք կարող են չաշխատել դինամիկ շուկաներում: Սթիվ Բլանկի և Բոբ Դորֆի² հետազոտությունն ընդգծում է պլանավորման մեթոդաբանության կարևորությունը, ինչպիսին «նիհար ստարտափի» (Lean Startup) մոտեցումն է, անորոշությունը լուծելու համար: Այս մոտեցումները պաշտպանում են արագ փորձարկումները, շարունակական ուսուցումը և բիզնես պլանների կրկնվող ճշգրտումները՝ հիմնված հաճախորդների և շուկայի իրական ժամանակի հետադարձ կապի վրա:

Ստարտափի զարգացման սկզբնական փուլերում շեշտը դրվում է գոյատևման և կենսունակության հաստատման վրա, սակայն երբ ստարտափը առաջ է շարժվում դեպի աճի փուլ, բախվում է եզակի մարտահրավերների՝ կապված մասշտաբի և կայուն ընդլայնման հաստատման հետ: Քեթլին Մ. Էյզենհարդի և Կլաուդիա Բերդ Շունհովենի³ կատարած հետազոտություններն ընդգծում են նորաստեղծ բիզնեսից լիարժեք գործող և մասշտաբային բիզնեսին անցնելու դժվարությունները: Այս փուլը պահանջում է մանրակրկիտ

¹ St'u Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency **Saras D. Sarasvathy**, 2001, <https://www.jstor.org/stable/259121>

² St'u The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company 2012, https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-company.pdf

³ St'u Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms **Kathleen M. Eisenhardt** and **Claudia Bird Schoonhoven**, 1996, https://econpapers.repec.org/article/inmorsc/v_3a7_3ay_3a1996_3ai_3a2_3ap_3a136-150.htm

պլանավորում, ներառյալ՝ գործողությունների ծավալների, ֆինանսների կառավարման, մասշտաբային ենթակառուցվածքի կառուցման և շուկայի հասանելիության ընդլայնման ռազմավարությունները: Հեղինակներն ընդգծում են, որ ստարտափները պետք է մշակեն աճի վրա հիմնված բիզնես պլաններ, հաստատեն հստակ նպատակներ, ուղենիշներ և շարունակաբար մշտադիտարկեն ու հարմարեցնեն իրենց ռազմավարությունները կայուն աճ ապահովելու համար:

Շուկայական հաստատման ապահովումը և հաճախորդների կարիքների ըմբռնումը կարևոր նշանակություն ունեն գործարկման հաջողության համար: Էրիկ Ռայսի⁴ հետազոտությունը *նիհար ստարտափի* մեթոդաբանության վերաբերյալ ընդգծում է հաճախորդների հայտնաբերման և վավերացման կարևորությունը արագ նախատիպերի և կրկնվող փորձարկման միջոցով: Հաճախորդների կարծիքը բիզնես պլանավորման մեջ ներառելը օգնում է ստարտափներին կատարելագործել իրենց արժեքային առաջարկը (value proposition⁵), թիրախավորել հաճախորդների ճիշտ հատվածները և մշակել շուկայավարման արդյունավետ ռազմավարություններ:

SS ոլորտի ստարտափները պետք է կողմնորոշվեն թվային փոխակերպման և զարգացող տեխնոլոգիաների արագ տեմպերով: Դեյվիդ Զ.Թիսի⁶ հետազոտությունն ընդգծում է նորաստեղծ ձեռնարկությունների՝ իրենց բիզնես պլանավորման մեջ տեխնոլոգիական միտումներն ու առաջընթացները ներառելու անհրաժեշտությունը: Արդյունավետ պլանավորումն ընդգրկում է տեխնոլոգիաների պոտենցիալ խափանող ազդեցության գիտակցումը, դրանց համապատասխանության գնահատումը բիզնես մոդելի շրջանակներում և ռազմավարությունների հարմարեցումը՝ տեխնոլոգիական նորարարությունները որպես մրցակցային առավելություն ստանալու համար:

Ստարտափ SS ընկերությունները հաճախ գործում են բարձր մրցակցային շուկաներում՝ մրցակցային տեխնոլոգիաներով: Հենրի Չեսբրոյի⁷ հետազոտությունն ընդգծում է մրցակցային լանդշաֆտը հասկանալու և շուկայի խաթարման պլանավորման կարևորությունը: Ստարտափները պետք է վերլուծեն մրցակիցների ռազմավարությունները, հայտնաբերեն շուկայի բացերը և տարբերակեն իրենց առաջարկները յուրահատուկ արժեքային առաջարկների միջոցով: Բիզնեսի պլանավորումը պետք է ներառի մրցակցային հետախուզություն և ռազմավարություններ՝ հարմարվելու շուկայական տեղաշարժերին և տեխնոլոգիական առաջընթացին:

Քանի որ ստարտափներն սկզբնական փուլերից առաջ են անցնում, մասշտաբայնությունը և կայուն աճը դառնում են էական մարտահրավերներ: Համապատասխան գրականության մեջ ընդգծվում է մասշտաբային ռազմավարությունների և աճին ուղղված պլանավորման կարևորությունը: Քրիստոֆ

⁴ St' u A Brief Overview of the Lean Startup by **Eric Ries**, 2011, <https://ia801206.us.archive.org/31/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf>

⁵ Արժեքի առաջարկը պարզ հայտարարություն է, որն ամփոփում է, թե ինչու է հաճախորդն ընտրել ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը:

⁶ Business models and dynamic capabilities by **David J. Teece**, 2018, https://www.researchgate.net/publication/318649781_Business_models_and_dynamic_capabilities

⁷ Business Model Innovation: Opportunities and Barriers Author links open overlay panel **Henry Chesbrough**, 2010, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000569>

Ձուտն⁸ առաջարկում է, որ ստարտափները կենտրոնանան մասշտաբային բիզնես մոդելների մշակման, ռազմավարական գործընկերության հաստատման և աճի խթանման համար արտաքին ներդրումներ ներգրավելու վրա: Այս համատեքստում արդյունավետ պլանավորումը ներառում է աճի հստակ նպատակների սահմանում, կատարողականի հիմնական ցուցանիշների մշտադիտարկում և կայուն մասշտաբայնության հասնելու ռազմավարությունների մշակում:

Այն ընդգծում է մի քանի մարտահրավերներ, որոնց բախվում են նորաստեղծ SS ընկերությունները բիզնես պլանավորման ոլորտում: Այս մարտահրավերները ներառում են անորոշություն և շարժունություն, ռեսուրսների սահմանափակումներ և բեռնաթափում, շուկայի վավերացում և հաճախորդակենտրոնություն, թվային փոխակերպում և տեխնոլոգիաների ընդունում, մասշտաբայնություն և աճ: Ընդունելով արագաշարժ պլանավորման մեթոդաբանություններ, արդյունավետորեն կառավարելով ռեսուրսները, հաստատելով շուկայի կարիքները, ընդունելով թվային փոխակերպումը և զարգացնելով աճի վրա հիմնված ռազմավարություններ՝ ստարտափ SS ընկերությունները կարող են հաղթահարել այս մարտահրավերները և մեծացնել հաջողության իրենց հնարավորությունները:

PwC Armenia IT Industry Overview⁹-ն ընդգծում է Հայաստանի SS շուկայում տեղի ունեցած դրական զարգացումները, որտեղ հաջողություններ են գրանցել ինչպես փոքր ստարտափները, այնպես էլ խոշոր միջազգային ընկերությունները: Անցած երեք տարիների ընթացքում SS էկոհամակարգի ի հայտ գալը համարվում է կարևորագույն փուլ, որը նպաստում է արդյունաբերության գրավչությանը և կայունությանը՝ միաժամանակ ապագա աճի հիմք դնելով:

Տեխնոլոգիական առաջընթացները SS ընկերություններում բիզնես պլանավորման վրա ազդող կարևոր գործոն են եղել: Մակաֆին և Բրինյոֆսոնն¹⁰ ընդգծում են այն մարտահրավերները, որոնց բախվում են ընկերությունները արագ տեխնոլոգիական փոփոխություններին համընթաց լինելու համար, ներառյալ նոր գործիքների, հարթակների և զարգացող տեխնոլոգիաների ընդունումը: Այս փոփոխությունները SS ընկերություններից պահանջում են շարունակաբար թարմացնել իրենց բիզնես պլաններն ու ռազմավարությունները՝ շուկայում մրցունակ մնալու համար:

Հմուտ SS մասնագետների պակասը և տեխնոլոգիայի զարգացող բնույթն առաջացրել են տաղանդների կառավարման և հմտությունների բաց SS ընկերությունների շրջանում: Համաշխարհային տնտեսական ֆորումի¹¹ ուսումնասիրությունները քննարկում են աշխատուժի արդյունավետ պլանավորման, տաղանդների հայտնաբերման և կարողությունների զարգացման ռազմավարությունների անհրաժեշտությունը՝ վերացնելու հմտությունների բացը և

⁸ Տե՛ս The Business Model: Recent Developments and Future Research by **Christoph Zott**, 2018, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311406265>

⁹ Տե՛ս PwC Armenia IT Industry Overview 2021, https://www.pwc.com/am/en/assets/pdf/PwC_Armenia_IT_Industry_Overview.pdf

¹⁰ Տե՛ս Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future Reprint Edition by **Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson**, New York : W.W. Norton & Company, 2017

¹¹ Տե՛ս World Economic Forum Annual Meeting Davos 2020, https://www3.weforum.org/docs/WEF_AM20_Overview.pdf

ապահովելու, որ SS ընկերություններն ունենան անհրաժեշտ փորձ՝ իրենց բիզնես ծրագրերը հաջողությամբ իրականացնելու համար:

Հետազոտության մեթոդաբանություն: Հոդվածում օգտագործված մեթոդաբանությունը հիմնականում որակական է: Հետազոտության շրջանակներում իրականացվել են դեպքերի ուսումնասիրություններ: Որպես հետազոտության մեթոդաբանության հիմնական մաս իրականացվել է տեխնոլոգիական և ձեռնարկատիրական էկոհամակարգի ընկալման որակական վերլուծություն: Հարցազրույցներ են անցկացվել Հայաստանի SS ոլորտի այնպիսի ընկերությունների 15 բարձրակարգ մասնագետների հետ, ինչպիսիք են Picsart Armenia-ն, DataArt Armenia-ն, Digitain-ը, ServiceTitan Armenia-ն, TUMO-ն և այլն (ներառյալ՝ ստարտափների հիմնադիրներ, ներդրողներ, կրթական հաստատությունների ղեկավարներ և աջակցող կազմակերպություններ)՝ հավաքագրելու տվյալներ բիզնես ծրագրերի մշակման և իրականացման ընթացքում նրանց առջև ծառայած մարտահրավերների մասին: Հարցում է արվել՝ գնահատելու նրանց տեսակետները էկոհամակարգերի պլանավորման հետ կապված հարցերի վերաբերյալ, որի արդյունքները վերծանվել են թեմատիկ վերլուծության միջոցով:

Այս տվյալները հավաքելու համար հեղինակը որդեգրել է մեթոդաբանական մոտեցում, որը ներառում է հարցազրույցներ, հարցումներ և հետազոտական հետազոտություններ՝ ուղղված հայկական SS ստարտափների առջև ծառայած մարտահրավերների ըմբռնմանը: Ավելին, հեղինակը կիսամյակային ճանաչողական այցեր է կատարել հոդվածում նշված SS կազմակերպություններ: Այս հետազոտությունը ներառում էր դեպքերի ուսումնասիրություն, զեկույցներ և թեմային առնչվող համապատասխան գրականություն:

Հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ Հայաստանում SS ոլորտի մասնագետների առջև բիզնես պլանների մշակման և իրականացման ժամանակ ծառայած ամենատարածված մարտահրավերներն են.

- բիզնեսի պլանավորման գործընթացի ընկալման բացակայությունը,
- ղեկավարության կողմից ռեսուրսների և աջակցության բացակայությունը,
- արդյունքներ ապահովելու համար ժամանակի և ճնշման բացակայությունը,
- տարբեր գերատեսչությունների միջև համակարգման բացակայությունը,
- ընկերության հստակ տեսլականի և ռազմավարության բացակայությունը:

Համապատասխան վերլուծությունները փաստում են, որ այս մարտահրավերները կարելի է հաղթահարել՝ SS մասնագետներին բիզնեսի պլանավորման գործընթացի վերաբերյալ ուսուցման ապահովմամբ, ղեկավարության կողմից ռեսուրսների և աջակցության տրամադրմամբ և ընկերությունում ստեղծելով համագործակցության ու հաղորդակցության մշակույթ:

Հետազոտության արդյունքները վերաբերում են բիզնեսի պլանավորման ոլորտին և կարող են օգտագործվել SS ընկերություններում բիզնես պլանավորման գործընթացը բարելավելու համար:

Վերլուծություն: Հայկական ստարտափ ընկերությունները համեմատաբար կարճ, բայց արագ զարգացող պատմություն ունեն: Վերջին մի քանի տարիների ընթացքում հայկական ստարտափ էկոհամակարգը կարևոր դեր է խաղում տեղական տեխնոլոգիական դաշտի զարգացման և աճի գործում¹²:

Ահա հայկական ստարտափ ընկերությունների պատմության մի քանի կարևոր իրադարձություններ.

1. 2000-ականներ. 2000-ականների սկզբին Հայաստանի SS ոլորտը սկսեց մեծ թափ հավաքել՝ մասամբ պայմանավորված ծրագրային ապահովման տաղանդավոր ինժեներների և SS մասնագետների թվի աճով: Այս շրջանում առաջին հայկական ստարտափներից մի քանիսը ներառում էին վեբ դիզայնի և զարգացման ընկերություններ, ինչպիսիք են՝ Digitain-ը, Instigate-ն, Synopsys Armenia-ն, Synergy International Systems Armenian-ն և այլն:

2. 2010-ականներ. 2010-ականներին հայկական ստարտափ էկոհամակարգը սկսեց հասունանալ մի շարք արքայերատորների, ինկուբատորների և համատեղ աշխատանքային տարածքների ի հայտ գալով: Այս ընթացքում ձևավորված հայկական ամենահայտնի ստարտափներից մի քանիսը ներառում էին PicsArt՝ լուսանկարների խմբագրման հայտնի հավելվածը, որը ներբեռնվել է ավելի քան միլիարդ անգամ, SoloLearn՝ կողավորում սովորելու բջջային հավելվածը և այլն:

3. 2015–2018. այս ժամանակահատվածում Հայաստանում նկատվեց գործող վենչուրային հիմնադրամների և հրեշտակ ներդրողների թվի զգալի աճ: Ստեղծվեցին նաև մի քանի նոր ինկուբատորներ, ինչպես նաև վենչուրային հիմնադրամներ, այդ թվում՝ Granatus Ventures, SmartGateVC և Impact Hub Yerevan:

4. 2019–ից առ այսօր. 2019 թվականին Հայաստանի Կառավարությունը մեկնարկեց «Startup Armenia» նախաձեռնությունը՝ աջակցելու երկրի ստարտափ էկոհամակարգի աճին:

Չնայած հայկական ստարտափների առջև ծառայած մարտահրավերներին՝ էկոհամակարգը շարունակել է զարգանալ և ստեղծել հաջողակ ընկերություններ տարբեր ոլորտներում՝ ներառյալ SS-ն, կենսատեխնոլոգիաները և մաքուր էներգիան: Կառավարության և մասնավոր հատվածի շարունակական աջակցությամբ Հայաստանի ստարտափ էկոհամակարգն ունի զալիք տարիներին տնտեսական աճի և նորարարության էլ ավելի կարևոր շարժիչ ուժ դառնալու ներուժ:

Ահա հայկական ծագմամբ SS ընկերությունների մի քանի օրինակներ, որոնք ազդեցություն են թողնում համաշխարհային տեխնոլոգիական արդյունաբերության վրա.

1. VOLO-ն¹³ ծրագրային ապահովման մշակման ընկերություն է, որը հիմնադրվել է 2006 թ-ին: Գլխամասային գրասենյակը գտնվում է Հայաստանում՝ Երևանում, իսկ երկրորդ ստորաբաժանումը Ուկրաինայի Զապորոժիե քաղաքում է: VOLO-ն ունի 130 աշխատողից բաղկացած մեծ թիմ, որոնք մասնագիտացած են բջջային հավելվածների, հատուկ ծրագրերի մշակման և կիբեռանվտանգության մեջ:

¹² St’u Armenian Startup Ecosystem, <https://darpass.com/blog/2020/12/16/armenian-startup-ecosystem-vcs-angels-and-startup-programs/>

¹³ St’u <https://volo.global/>

2. SoftConstruct-ը¹⁴ ծրագրային ապահովման մշակող ընկերություն է, որը տրամադրում է մի շարք SS ծառայություններ, ներառյալ՝ խաղերի և սպորտային խաղադրույքների ծրագրակազմը, տվյալների կառավարման համակարգերը և կիբեռանվտանգության լուծումները:

3. Synergy International Systems-ը¹⁵ ծրագրային ապահովման մշակման ընկերություն է, որը մասնագիտացած է միջազգային կազմակերպությունների և կառավարությունների համար հարմարեցված լուծումների ապահովման մեջ:

4. Synopsys Armenia-ն¹⁶ տրամադրում է գիտահետազոտական և արտադրական աջակցություն էլեկտրոնային նախագծման ավտոմատացման (electronic design automation EDA), արտադրության նախագծման (design for manufacturing DFM) և կիսահաղորդչային մտավոր սեփականության (intellectual property IP) լուծումների համար: Սա Հայաստանի SS ոլորտի խոշորագույն գործատուներից մեկն է՝ ավելի քան 850 աշխատողով: Գործում է երկու վայրում՝ Երևանում և Գյումրիում:

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են որոշ հաջողակ հայկական ստարտափներ և դրանց ուշագրավ գործողությունները:

Աղյուսակ 1

«Ստարտափ կազմակերպություններ և դրանց գործունեությունը»¹⁷

Ստարտափ	Նշանակալի գործողություններ
PicsArt	Մշակել է հայտնի բջջային լուսանկարների խմբագրման և ստեղծագործական հարթակ
Renderforest	Ստեղծել է առցանց տեսարտադրության և անիմացիոն գործիքներ
Teamable	Մշակել է տաղանդների ձեռքբերման հարթակ, որն օգտագործում է սոցիալական ցանցերը
SoloLearn	Գործարկել է բջջային հավելված ծրագրավորման տարբեր լեզուներ սովորելու համար
Krisp	Ձայնային և տեսազանգերի համար արհեստական բանականությամբ աշխատող՝ աղմուկի չեղարկման տեխնոլոգիա
Joomag	Ստեղծել է թվային հրատարակչական հարթակ ինտերակտիվ բովանդակության համար
Menu Group	Առաջարկում է սննդի առցանց պատվիրման և առաքման լուծումներ
CodeSignal	Տրամադրում է կոդավորման հմտությունների գնահատման հարթակ աշխատանքի ընդունման գործընթացների համար
Instigate Robotics	Մշակել է ժամանակակից ռոբոտաշինության լուծումներ տարբեր ոլորտների համար

Հետազոտության արդյունքները լույս են սփռում բիզնես պլանավորման խնդիրների վրա, որոնց սովորաբար բախվում են հայկական SS ընկերությունները: Այս մարտահրավերները խոչընդոտում են նրանց ներուժի կենսագործումը և կայունությունը դինամիկ բիզնես միջավայրում: *Հայկական SS ստարտափներում հայտնաբերված բիզնես պլանավորման առավել փարածված խնդիրները հետևյալն են.*

Ռազմավարական պլանավորման բացակայություն: Հայկական SS ընկերություններից շատերը տուժում են ռազմավարական պլանավորման կայուն գործընթացի բացակայության պատճառով: Նրանք հաճախ չունեն հստակ

¹⁴ Տե՛ս <https://www.softconstruct.com/#?fastexchain-validator-whitelisting-is-open>

¹⁵ Տե՛ս <https://www.synisys.com/>

¹⁶ Տե՛ս <https://www.synopsys.com/company/contact-synopsys/office-locations/armenia.html>

¹⁷ Աղյուսակը մշակել և կազմել է հեղինակը:

տեսլական, երկարաժամկետ նպատակներ և սեփական բիզնեսի համապարփակ ճանապարհային քարտեզ: Ռազմավարական այս ուղղության բացակայությունը խոչընդոտում է տեղեկացված որոշումներ կայացնելու, ռեսուրսների արդյունավետ բաշխման և շուկայական փոփոխություններին արձագանքելու նրանց կարողությանը:

Շուկայի անբավարար հետազոտություն: Հայկական SS ընկերությունների մեկ այլ ակնառու խնդիր է շուկայի ուսումնասիրության ոչ բավարար շեշտադրումը: Շատ ստարտափներ չեն կարողանում շուկայի մանրակրկիտ վերլուծություն իրականացնել, ինչը հանգեցնում է հաճախորդների կարիքների, շուկայի միտումների և մրցակցային դինամիկայի թերի ընկալմանը: Շուկայի անբավարար հետազոտությունը սահմանափակում է շուկայի պահանջարկը բավարարող և արդյունավետ տարբերակվող ապրանքներ կամ ծառայություններ մշակելու նրանց կարողությունը:

Անբավարար ֆինանսական պլանավորում: Ֆինանսական պլանավորումը կարևոր մարտահրավեր է հայկական SS ստարտափների համար: Շատ ընկերություններ պայքարում են ոչ ճշգրիտ ֆինանսական կանխատեսումների, դրամական հոսքերի վատ կառավարման և բյուջետավորման անբավարար պրակտիկայի դեմ: Սա կարող է հանգեցնել ֆինանսական անկայունության, խոչընդոտների աճի և հնարավոր անվճարունակության: Անբավարար ֆինանսական պլանավորումը սահմանափակում է ստարտափների՝ ֆինանսավորում ապահովելու, ռազմավարական ներդրումներ կատարելու և իրենց առօրյա գործունեությունը արդյունավետ կառավարելու հնարավորությունը:

Տաղանդների ձեռքբերում և պահպանում: Հայկական SS ստարտափները զգալի դժվարությունների են հանդիպում տաղանդներ ներգրավելու և պահպանելու հարցում: Որակյալ մասնագետների պակասը՝ զուգորդված ինտենսիվ մրցակցության հետ, լուրջ մարտահրավեր է: Ստարտափները հաճախ պայքարում են մրցակցային փոխհատուցման փաթեթներ առաջարկելու, աճի հնարավորություններ ապահովելու և գրավիչ աշխատանքային միջավայր ստեղծելու համար: Լավագույն մասնագետներին ներգրավելու և պահպանելու անկարողությունը կարող է խանգարել նորարարությանը, արտադրողականությանը և ընկերությունների ընդհանուր հաջողությանը:

Ռիսկերի անարդյունավետ կառավարում: Ռիսկերի կառավարումը բիզնեսի պլանավորման կարևորագույն կողմն է, սակայն այն հաճախ անբավարար է հայկական SS ստարտափներում: Շատ ընկերություններ չեն կարողանում բացահայտել և գնահատել հնարավոր ռիսկերը՝ տեխնիկական խափանումները, անվտանգության խախտումները և համապատասխանության խնդիրները: Ռիսկերի ակտիվ կառավարման բացակայությունը կարող է հանգեցնել ֆինանսական կորուստների, հեղինակության վնասի և իրավական բարդությունների:

Ֆինանսավորման սահմանափակ հասանելիություն: Հայկական SS ստարտափները դժվարությունների են հանդիպում ֆինանսավորման համապատասխան աղբյուրների հասանելիության հարցում: Վենչուրային կապիտալի ընկերությունների և հրեշտակ ներդրողների սակավությանը (չնայած ՀՀ-ում գործում են մի քանի կազմակերպություններ՝ Granatus Ventures¹⁸,

¹⁸ Տե՛ս Գրանատուս Վենչուրս, <https://www.granatusventures.com/>

Business Angel Network of Armenia. BANA¹⁹), ինչպես նաև վարկերի և դրամաշնորհների սահմանափակ հասանելիությունը էական մարտահրավերներ են ստեղծում այս ընկերությունների համար: Անբավարար ֆինանսական ռեսուրսները սահմանափակում են նրանց հնարավորությունները հետազոտությունների և զարգացման մեջ ներդրումներ կատարելու, գործառնություններն ընդլայնելու և իրենց բիզնեսը մեծացնելու գործում:

Բիզնես մոդելի ոչ համարժեք զարգացում: ՏՏ ոլորտի բազմաթիվ ստարտափներ Հայաստանում բախվում են մարտահրավերների՝ ամուր և կայուն բիզնես մոդել ստեղծելու հարցում: Նրանք հաճախ բախվում են արգելքների՝ եկամուտների հոսքերը ճիշտ կանխատեսելու, իրենց արտադրանքը կամ ծառայությունները դրամայնացնելու և շահութաբերության հասնելու համար: Սա հանգեցնում է անորոշության իրենց բիզնեսի երկարաժամկետ կայունության հարցում:

Սահմանափակ մուտք դեպի մենթորություն և աջակցություն: Հայկական ՏՏ ստարտափները սահմանափակ մուտք ունեն դեպի մենթորական և աջակցող ցանցեր (ՀՀ-ում գործում են մի քանի նմանատիպ հաստատություններ՝ Enterprise Incubator Foundation (EIF)²⁰, Hero House²¹, Mentor Graphics Development Services CJSC²², Armenian National Engineering Laboratories (ANEL)²³, Impact Hub Yerevan²⁴): Փորձառու մենթորներն ու խորհրդատուները, ովքեր կարող են ուղղորդել, ոլորտի պատկերացումներ և արժեքավոր կապեր տրամադրել, նրանց բացակայությունը խոչընդոտում է այս ընկերությունների ներուժի բացահայտմանը:

Կարգավորող և իրավական սահմանափակումներ: Հայկական ՏՏ ստարտափները բախվում են կարգավորող և իրավական սահմանափակումների, որոնք ազդում են նրանց բիզնես պլանավորման գործընթացների վրա: Այս մարտահրավերները բխում են բարդ բյուրոկրատական ընթացակարգերից, հնացած կանոնակարգերից և օրենսդրական դաշտում առկա անհստակություններից: Հատուկ իրավական սահմանափակումների օրինակները ներառում են լիցենզավորման խիստ պահանջներ, հնացած հարկային կանոնակարգեր և մտավոր սեփականության մասին իրավական ակտերում տարընթերցելի հասկացություններ, տվյալների գաղտնիության կանոնակարգեր, կիրեռանվտանգության մասին օրենսդրական հիմքեր և այլն: Այս սահմանափակումները կարող են խոչընդոտել արդյունավետ գործելու, շուկայական փոփոխություններին հարմարվելու և օրենսդրական պահանջներին համապատասխանելու նրանց կարողությանը: Կարգավորող գործընթացների պարզեցումը և ստարտափների կարիքներին հարմարեցված աջակցող իրավական դաշտի ապահովումը կարող են նպաստավոր միջավայր ստեղծել նրանց աճի համար:

Ստորև դիտարկված երկրները բարենպաստ միջավայր են ստեղծել ստարտափների իրավական և կարգավորող շրջանակների, պետական

¹⁹ Տե՛ս Business Angel Network of Armenia, <https://bana.am/>

²⁰ Տե՛ս Ձեռնարկությունների ինկուբատոր հիմնադրամ (ՁԻՀ), <https://www.eif.am/>

²¹ Տե՛ս hero house yerevan, <https://www.herohouse.am/>

²² Տե՛ս Mentor Graphics Development Services CJSC, <https://eda.sw.siemens.com/en-US/>

²³ Տե՛ս Armenian National Engineering Laboratories (ANEL), <https://anel.am/>

²⁴ Տե՛ս Impact Hub Yerevan, <https://yerevan.impacthub.net/>

աջակցության, կապիտալի հասանելիության և մտավոր սեփականության ամուր պաշտպանության միջոցով:

Սինգապուր: Սինգապուրը հաճախ համարվում է աշխարհի ամենանորարար երկրներից մեկը, որն առաջարկում է բիզնեսի համար բարենպաստ մթնոլորտ, ընկերությունների գրանցման պարզեցված ընթացակարգեր, մտավոր սեփականության ամուր երաշխիքներ և պետական աջակցություն դրամաշնորհների, հարկային արտոնությունների ու ֆինանսավորման հասանելիության տեսքով:

Միացյալ Թագավորություն: Միացյալ Թագավորությունն ունի արագ զարգացող ստարտափ միջավայր, հատկապես՝ Լոնդոնում: Առաջարկում է աջակցող իրավական և կարգավորող միջավայր, մուտք դեպի վենչուրային կապիտալ և հրեշտակ ներդրողներ և կառավարության կողմից աջակցվող սխեմաներ, ինչպիսիք են Ձեռնարկությունների ներդրումային սխեման (EIS)²⁵ և Seed Enterprise Investment Scheme-ը (SEIS)²⁶:

Գերմանիա: Գերմանիան տեխնոլոգիական նորարարությունների կենտրոն լինելու համբավ ունի: Առաջարկում է բիզնեսի գրանցման արդյունավետ գործընթացներ, տվյալների պաշտպանություն General Data Protection Regulation (GDPR)²⁷ համապատասխանության տվյալների գաղտնիության համար, կապիտալի հասանելիություն. պետական և մասնավոր ֆինանսավորման տարբերակներ, ստարտափ վիզաներ (Business and Startup Entrepreneurs from Third Countries²⁸), օտարերկրյա հիմնադիրների մուտքի հեշտացում, մտավոր սեփականության ուժեղ պաշտպանություն և այնպիսի նախաձեռնություններ (օրինակ՝ High-Tech Gründerfonds-ը (HTGF))²⁹, որոնք ֆինանսավորում և աջակցություն են տրամադրում ստարտափներին:

Էստոնիա: Էստոնիան ճանաչում է ձեռք բերել որպես թվային երկիր և առաջարկում է բարձր զարգացած ՏՏ ենթակառուցվածք: Ունի ընկերությունների գրանցման պարզեցված գործընթաց, առաջադեմ էլեկտրոնային ռեգի-դենտության ծրագիր և թվային պետական ծառայություններ, որոնք հեշտացնում են բիզնեսի վարումը:

Կանադա: Կանադան ունի ծաղկող ստարտափ էկոհամակարգ հատկապես այնպիսի քաղաքներում, ինչպիսիք են Տորոնտոն, Վանկուվերը և Մոնրեալը: Ապահովում է կառավարության աջակցող քաղաքականություն, հեշտ մուտք դեպի կապիտալ, մտավոր սեփականության ուժեղ պաշտպանություն և այնպիսի ծրագրեր, ինչպիսին է Startup Visa Program³⁰, որը գրավում է օտարերկրյա ձեռներեցներին:

Իսրայել: Իսրայելը հայտնի է որպես «Ստարտափ ազգ» իր ստարտափների մեծ խտության և տեխնոլոգիական նորարարությունների շնորհիվ:

²⁵ St' Enterprise Investment Scheme (EIS), <https://www.gov.uk/guidance/venture-capital-schemes-apply-for-the-enterprise-investment-scheme>

²⁶ St' Seed Enterprise Investment Scheme (SEIS), <https://www.seis.co.uk/>

²⁷ St' <https://gdpr-info.eu/>

²⁸ St' <https://www.ihk.de/berlin/english/en/working-in-berlin/visa/business-and-start-up-entrepreneurs-from-third-countries-2260072>

²⁹ Պետական վենչուրային կապիտալի ներդրումային ընկերություն է, որը ներդրում է կատարում բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտի նորաստեղծ ստարտափներում, <https://www.htgf.de/de/>

³⁰ St' Start-up Visa Program, <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/start-visa.html>

«Ստարտափ ազգ» հասկացությունը ծագել է Դեն Սենորի³¹ և Սոլ Սինգերի³² «Ստարտափ ազգ. Իսրայելի տնտեսական հրաշքի պատմությունը» գրքից, որը հրատարակվել է 2009 թվականին: «Startup Nation» տերմինը ընդգծում է Իսրայելի ուշագրավ կարողությունը՝ խթանելու նորարարությունը, ձեռներեցությունը և տեխնոլոգիական առաջընթացը: Ակնհայտ է երկրի ստարտափների բարձր կենտրոնացումը, ձեռնարկատիրական ոգին և դրա ազդեցությունը համաշխարհային տեխնոլոգիական արդյունաբերության վրա: Իսրայելն ունի բարենպաստ իրավական միջավայր՝ մտավոր սեփականության ուժեղ պաշտպանություն, սկսնակների համար հարմար կանոնակարգեր, բիզնեսի գրանցման հեշտություն, տվյալների պաշտպանություն, հարկային խթաններ, աջակցող էկոհամակարգ, իրավական աջակցություն, կիբեռանվտանգության կարգավորում, ներդրողների պաշտպանություն, տաղանդների հասանելիություն, մուտք դեպի վենչուրային կապիտալ, պետական աջակցություն այնպիսի ծրագրերի միջոցով, ինչպիսին Իսրայելի ինովացիոն մարմինն է (Israel Innovation Authority³³), և մեծ ուշադրություն է դարձնում հետազոտություններին և զարգացմանը:

Նիդեռլանդներ: Նիդեռլանդներն առաջարկում է բարենպաստ բիզնես միջավայր ստարտափների համար՝ կենտրոնանալով նորարարության և ձեռներեցության վրա: Ապահովում է աջակցող իրավական և կարգավորող շրջանակ, մուտք դեպի կապիտալ և այնպիսի նախաձեռնություններ, ինչպիսին է Dutch Startup Visa-ն³⁴, որը հեշտացնում է օտարերկրյա ձեռներեցների աշխատանքը:

Սահմանափակ ցանցային հնարավորություններ: Ցանցային կապը և համագործակցությունը կենսական դեր են խաղում ստարտափների հաջողության առումով: Այնուամենայնիվ, հայկական ՏՏ ընկերությունները հաճախ բախվում են մարտահրավերների՝ ցանցային հնարավորություններ ձեռք բերելու և գործընկերային հարաբերություններ կառուցելու հարցում: Ցանցի և համագործակցության սահմանափակ հարթակները սահմանափակում են հավանական հաճախորդների, ներդրողների և ոլորտի մասնագետների հետ կապվելու նրանց հնարավորությունը:

Բիզնես պլանավորման խնդիրների մրցակցային վերլուծության արդյունքները ներկայացնենք աղյուսակի միջոցով՝ հայկական ստարտափ ընկերությունների (Picsart Armenia, DataArt Armenia, Digitain և ServiceTitan Armenia) օրինակով:

³¹ Դեն Սենորը ամերիկացի հեղինակ է, քաղաքական խորհրդական և ձեռնարկատեր: Սենորը հաճախակի նաև որպես մեկնաբան է հանդես գալիս հեռուստատեսությամբ, գրել է The Wall Street Journal-ի և The New York Times-ի նման հրապարակումների համար:

³² Սոլ Սինգերը ամերիկա-իսրայելցի լրագրող և գրող է: Նա աշխատել է որպես սյունակագիր և խմբագիր իսրայելական տարբեր թերթերում, այդ թվում՝ The Jerusalem Post-ում: Սինգերն ունի փորձ տնտեսագիտության ոլորտում. հաճախ է գրել տեխնոլոգիայի, նորարարության և ձեռներեցության մասին:

³³ Տե՛ս Israel Innovation Authority, <https://innovationisrael.org.il/en/>

³⁴ Տե՛ս Dutch Startup Visa, <https://www.startupvisa.nl/>

Աղյուսակ 2

«Ա սփարտափ ընկերությունների բիզնեսի պլանավորման խնդիրները»³⁵

Բիզնես պլանավորման խնդիրներ	Picsart Armenia	DataArt Armenia	Digitain	ServiceTitan Armenia
Ռազմավարական պլանավորման բացակայություն	Միջին	Միջին	Բարձր	Ցածր
Շուկայի անբավարար հետազոտություն	Միջին	Բարձր	Միջին	Ցածր
Անհամարժեք ֆինանսական պլանավորում	Բարձր	Ցածր	Միջին	Բարձր
Տաղանդների ձեռքբերում և պահպանում	Բարձր	Միջին	Միջին	Ցածր
Ռիսկերի անարդյունավետ կառավարում	Միջին	Ցածր	Բարձր	Բարձր
Ֆինանսավորման սահմանափակ հասանելիություն	Բարձր	Միջին	Բարձր	Միջին
Բիզնես մոդելի ոչ համարժեք զարգացում	Միջին	Ցածր	Բարձր	Միջին
Սահմանափակ մուտք դեպի մենթորություն և աջակցություն	Միջին	Ցածր	Բարձր	Բարձր
Կարգավորող և իրավական սահմանափակումներ	Ցածր	Միջին	Ցածր	Միջին
Սահմանափակ ցանցային հնարավորություններ	Բարձր	Միջին	Ցածր	Միջին

Հետազոտության արդյունքներն ընդգծում են բիզնես պլանավորման հիմնական խնդիրները, ներառյալ՝ ռազմավարական պլանավորման բացակայությունը, շուկայի անբավարար հետազոտությունը, անբավարար ֆինանսական պլանավորումը, տաղանդների ձեռքբերման և պահպանման մարտահրավերները, ռիսկերի անարդյունավետ կառավարումը, ֆինանսավորման սահմանափակ հասանելիությունը, անբավարար բիզնես մոդելը, որոնց բախվում են հայաստանյան SS նորաստեղծ ընկերությունները: Չարգացման, մենթորության և աջակցության սահմանափակ հասանելիություն, կարգավորող և իրավական սահմանափակումներ և սահմանափակ ցանցային հնարավորություններ: Այս մարտահրավերներին դիմակայելը կենսական նշանակություն ունի հայկական SS ընկերությունների աճի, կայունության և մրցունակության համար: Բիզնեսի պլանավորման նշված խնդիրներին ակտիվորեն անդրադառնալով՝ այս ստարտափները կարող են հաղթահարել խոչընդոտները, օգտվել հնարավորություններից և նպաստել Հայաստանի SS ոլորտի զարգացմանը:

SS ընկերությունների առջև ծառայած բիզնես պլանավորման խնդիրները կարգավորելու համար առաջարկում ենք մի քանի հնարավոր լուծում.

1. Ռազմավարական պլանավորման իրականացում.

- Հստակ սահմանել երկարաժամկետ նպատակներն ու խնդիրները՝ դրանք համապատասխանեցնելով ընդհանուր բիզնես ռազմավարությանը:
- Իրականացնել կանոնավոր ռազմավարական վերանայումներ և թարմացումներ՝ ապահովելու համապատասխանությունը և հարմարվողականությունը:
- Ներգրավել հիմնական շահագրգիռ կողմերին ռազմավարական պլանավորման գործընթացում՝ տարբեր հեռանկարներ դիտարկելու և շահագրգռվածություն ձեռք բերելու համար:

³⁵ Աղյուսակը մշակվել և կազմվել է հեղինակի կողմից:

2. Շուկայի համապարփակ ուսումնասիրություն.

- Ներդրումներ կատարել շուկայի համապարփակ հետազոտության մեջ՝ հասկանալու հաճախորդների պահանջները, շուկայի միտումները և մրցակիցների առավելությունները:
- Օգտագործել ժամանակակից գործիքներ և տեխնոլոգիաներ տվյալների վերլուծության համար և ապահովել հաճախորդների հետ հետադարձ կապը՝ բիզնես որոշումների մասին տեղեկացնելու նպատակով:
- Մշակել հաճախորդակենտրոն մոտեցում և շարունակաբար վերահսկել շուկայի դինամիկան՝ առաջացող հնարավորությունները բացահայտելու համար:

3. Ֆինանսական պլանավորում.

- Զարգացնել ֆինանսական կանխատեսման և բյուջետավորման կայուն գործընթացները՝ ռեսուրսների արդյունավետ բաշխում ապահովելու համար:
- Օգտվել մասնագիտական ֆինանսական խորհրդատվությունից՝ իրատեսական ֆինանսական կանխատեսումներ ստեղծելու և համապատասխան ֆինանսավորում ապահովելու համար:
- Պարբերաբար վերահսկել ֆինանսական կատարողականը և անհրաժեշտության դեպքում կատարել ճշգրտումներ՝ ֆինանսական պլանավորումը օպտիմալացնելու համար:

4. Տաղանդների հայտնաբերում և պահպանում.

- Իրականացնել տաղանդների հայտնաբերման արդյունավետ ռազմավարություններ՝ հմուտ մասնագետներ ներգրավելու և վարձելու համար (ուժեղ գործատուի բրենդի ստեղծում, մրցակցային փոխհատուցման առաջարկ, կարիերայի աճի հնարավորության ստեղծում, տեղական համալսարանների և քոլեջների հետ համագործակցություն, առցանց աշխատանքի հարթակների օգտագործում, սոցիալական մեդիա լծակների ակտիվ օգտագործում, ցանցային ծրագրերի ստեղծում, հեռավար աշխատանք և ճկուն աշխատաժամեր, բոլոր աշխատակիցներին շարունակական ուսուցման հնարավորությունների տրամադրում, հայկական տեխնոլոգիական համայնքի ներգրավվածության խթանում, աշխատանքի ընդունման թափանցիկ և պարզեցված գործընթացի իրականացում, արհեստական բանականության և ավտոմատացման ներդրում, ինչպես նաև աշխատանքի և կենցաղի հավասարակշռության խթանում):
- Տրամադրել մասնագիտական զարգացման և կարիերայի առաջխաղացման հնարավորություններ՝ լավագույն ուժերին պահելու համար:
- Նպաստել դրական աշխատանքային մշակույթի ձևավորմանը՝ խրախուսելով նորարարությունը, համագործակցությունը և աշխատակիցների ներգրավվածությունը:

5. Ռիսկի կառավարում.

- Իրականացնել ռիսկերի մանրակրկիտ գնահատումներ՝ հնարավոր ռիսկերը բացահայտելու և մեղմման ռազմավարություններ մշակելու համար:

- Ստեղծել ռիսկերի կառավարման պրոակտիվ գործընթացներ և արձանագրություններ՝ դրանց ազդեցությունը նվազագույնի հասցնելու համար:
- Պարբերաբար վերանայել և թարմացնել ռիսկերի կառավարման պլանները՝ ուղղված բիզնես միջավայրում առաջացող սպառնալիքների և փոփոխությունների կանխմանը:

6. Ֆինանսավորման հասանելիություն.

- Ուումնասիրել ֆինանսավորման տարբերակներ, ինչպիսիք են վենչուրային կապիտալը, դրամաշնորհները և վարկերը:
- Մշակել ազդեցիկ բիզնես առաջարկ՝ հավանական ներդրողներ ներգրավելու համար:
- Ստեղծել հարաբերություններ ֆինանսական հաստատությունների, հրեշտակ ներդրողների և արդյունաբերական ցանցերի հետ՝ ֆինանսավորման հնարավորություններ ձեռք բերելու համար:

7. Բիզնես մոդելի մշակում.

- Շարունակաբար գնահատել և կատարելագործել բիզնես մոդելը՝ շուկայի կարիքներին և փոփոխություններին համապատասխանեցնելու համար:
- Ներառել գերժամանակակից նորամուծություններ՝ միաժամանակ հայտնաբերելով եկամուտների նոր ուղիներ և խթանելով ռազմավարական բիզնես գործընկերությունը:
- Պարբերաբար վերլուծել մրցակցային միջավայրը՝ հնարավոր խափանումները բացահայտելու և բիզնես մոդելը համապատասխանեցնելու համար:

8. Ուղղորդում և աջակցություն.

- Ուղղորդման և աջակցության համար որոնել մենթորության ծրագրեր, ինկուբատորներ և արդյունաբերական ցանցեր:
- Մասնակցել ցանցային միջոցառումներին և ոլորտի կոնֆերանսներին՝ կապեր հաստատելու և փորձառու մասնագետներից խորհրդատվություն ստանալու համար:
- Համագործակցել փորձառու բիզնես խորհրդատուների հետ, ովքեր կարող են առաջարկել ոլորտի փորձաքննություն և ռազմավարական խորհրդատվություն:

9. Ցանցային հնարավորություններ.

- Ներգրավել արդյունաբերական ասոցիացիաներ, ֆորումներ և համայնքային միջոցառումներ՝ ցանցն ընդլայնելու համար:
- Համագործակցել այլ SS ընկերությունների, ստարտափների և կազմակերպությունների հետ՝ խթանելու գիտելիքների փոխանակումն ու համագործակցությունը:
- Օգտագործել առցանց հարթակներն ու սոցիալական մեդիա ալիքները որպես հավանական գործընկերների, հաճախորդների և մենթորների հետ շփվելու միջոց:

Հայկական SS ընկերությունների առջև ծառայած բիզնես պլանավորման խնդիրների վերաբերյալ տեղեկատվության մեջ ընդգծված մարտահրավերները, թվում է, սովորական խոչընդոտներ են, որոնց բախվում են ստարտափները շատ երկրներում:

Նշված մարտահրավերների դիմագրավումը կարող է ամբողջական չլինել, և անհատական փորձառությունները կարող են տարբեր լինել: Այնուամենայնիվ, բիզնես պլանավորման այս ընդհանուր խնդիրների լուծումը կօգնի բարելավել հայկական SS ստարտափների ընդհանուր հեռանկարներն ու կնպաստի հաջողությունների ձեռքբերմանը:

Հոդվածում ընդգծվում են հայկական SS ստարտափներում բիզնեսի պլանավորման ամենատարածված խնդիրները՝ հիմնվելով հայաստանյան բիզնես միջավայրի դիտարկումների և փորձի վրա: Մեր եզրակացությունները բխում են ստարտափների հիմնադիրների, ոլորտի փորձագետների և Հայաստանի SS ոլորտում ներգրավված մասնագետների հետ շփումներից:

Այդ իսկ պատճառով շեշտվում է, որ կատարված եզրակացությունները հիմնված են որոշակի դիտարկումների վրա և կարող են չվերաբերել հայկական SS ոլորտի յուրաքանչյուր ստարտափին: Թվարկված մարտահրավերներին սովորաբար բախվում են ստարտափները համաշխարհային ամենատարբեր ոլորտներում: Այդուհանդերձ, Հայաստանի բիզնես միջավայրի առանձնահատուկ համատեքստը առանցքային դեր է խաղում Հայաստանի SS ձեռնարկություններում այս խնդիրների ուրվագծման գործում:

Եզրակացություն: Հայաստանյան ստարտափ ընկերություններում բիզնես պլանավորման խնդիրների վերաբերյալ ուսումնասիրությունը արժեքավոր պատկերացումներ է ձևավորում այս ընկերությունների առջև ծառայած հիմնական մարտահրավերների վերաբերյալ և առաջարկում է լուծումներ դրանց աճի և հաջողության համար: Ընդգծվում է մի քանի կրկնվող խնդիր, որոնք պետք է լուծվեն՝ հայկական ստարտափների համար բարենպաստ միջավայր ստեղծելու նպատակով:

Նախ՝ ուսումնասիրությունը շեշտադրում է ռազմավարական պլանավորման նշանակությունը: Հայաստանում բազմաթիվ ստարտափներ պայքարում են հստակեցված տեսլականի ապահովման, կայուն նպատակների և համապարփակ ռազմավարական ծրագրի ձևավորման համար: Կազմակերպությունները լուծում են այս խնդիրները՝ կիրառելով ռազմավարական պլանավորման վարժություններ, փնտրելով մենթորություն և առաջնորդություն՝ կազմված ոլորտի փորձառու մասնագետներից, իրականացնելով շուկայի մանրակրկիտ հետազոտություն՝ ավելի հստակ տեսլական, երկարաժամկետ նպատակներ և սեփական ձեռնարկությունների համապարփակ ճանապարհային քարտեզ մշակելու համար:

Երկրորդ՝ շուկայի ոչ համարժեք հետազոտությունը պատճառ է դառնում ընդհանուր խնդրի առաջացմանը: Ստարտափները հաճախ չեն կարողանում շուկայի մանրակրկիտ վերլուծություն իրականացնել, ինչը հանգեցնում է հաճախորդների կարիքների և մրցակցային դինամիկայի ոչ լիարժեք պատկերացմանը: Ներդրումներ կատարելով շուկայի համապարփակ հետազոտության մեջ՝ ստարտափները կարող են բացահայտել շուկայի զարգացման միտումները, թիրախավորել ճիշտ սպառողական շուկան և մշակել ապրանքներ կամ ծառայություններ, որոնք բավարարում են հաճախորդների պահանջները:

Ֆինանսական պլանավորումը մարտահրավեր է նաև հայկական ստարտափների համար: Ֆինանսական ոչ ճշգրիտ կանխատեսումները, դրամա-

կան հոսքերի վատ կառավարումը և բյուջետավորման ոչ համարժեք գործելակերպը խոչընդոտում են նրանց ֆինանսական կայունությունը և ներուժի աճի ապահովումը: Ֆինանսական պլանավորման արդյունավետ ռազմավարությունների իրականացումը և մասնագիտական ուղղորդման օգտագործումը հնարավորություն կտան ստարտափներին՝ հաղթահարելու այս մարտահրավերները և ապահովելու ֆինանսական կայուն կառավարում:

Տաղանդների հայտնաբերումը և պահպանումը Հայաստանում շարունակում են ստարտափների կարևորագույն մտահոգությունները մնալ: Հմուտ մասնագետների համար մրցակցությունը, զուգորդված սահմանափակ ռեսուրսներով, դժվարացնում է տաղանդների ներգրավումն ու պահպանումը: Առաջարկելով մրցակցային փոխհատուցման փաթեթներ, ստեղծելով աճի հնարավորություններ և խրախուսելով դրական աշխատանքային միջավայր՝ ստարտափները կարող են բարելավել իրենց կարողությունը՝ ներգրավելու և պահպանելու տաղանդներին:

Քննության մեկ այլ կարևոր ոլորտ վերաբերում է ռիսկերի արդյունավետ կառավարմանը: Շատ ստարտափներ չունեն ռիսկերի նույնականացման, գնահատման և մեղմացման ակտիվ ռազմավարություններ, ինչը նրանց ենթարկում է հնարավոր ֆինանսական կորուստների և հեղինակության անկման: Ռիսկերի կառավարման կայուն պրակտիկաների ներդրումը, ինչպիսիք են ռիսկերի գնահատումը և արտակարգ իրավիճակների պլանների մշակումը, կարող են օգնել նորաստեղծ ընկերություններին՝ խուսափելու անորոշությունից և մեղմելու հնարավոր ռիսկերը:

Ֆինանսավորման հասանելիությունը զգալի մարտահրավեր է հայկական ստարտափների համար: Վենչուրային կապիտալի ընկերությունների, հրեշտակ ներդրողների և ֆինանսավորման հնարավորությունների սահմանափակ հասանելիությունը խոչընդոտում է նրանց աճը և ընդլայնման ծրագրերի իրականացումը: Աջակցող էկոհամակարգի մշակումը, որը խթանում է ֆինանսավորման հնարավորությունները, ներդրումային ցանցերի ստեղծումը և ֆինանսական խթանների տրամադրումը, կարող է լուծել այս խնդիրը և խթանել ստարտափների աճը Հայաստանում:

Կենսունակ և կայուն բիզնես մոդելների մշակումը, փորձառու մենթորների մուտքը, կարգավորիչ գործընթացների պարզեցումը և ցանցային հարթակների ապահովումը կարևոր բաղադրիչներ են Հայաստանում ստարտափների աճի և բարգավաճման համար:

Եզրափակելով նշենք՝ ուսումնասիրության մեջ նկարագրված բիզնես պլանավորման մարտահրավերներին դիմակայելու և դրանք մեղմելու միջոցով հայկական ստարտափ ձեռնարկությունները կարող են հաղթահարել խոչընդոտները, օգտագործել հնարավորությունները և ակտիվորեն նպաստել ծաղկող ձեռնարկատիրական էկոհամակարգի առաջխաղացմանը: Շահագրգիռ կողմերի համար (պետական մարմիններ, ներդրողներ և ոլորտի փորձագետներ) կարևոր է համագործակցել և տրամադրել անհրաժեշտ աջակցություն, ռեսուրսներ և ենթակառուցվածք՝ խթանելու հայկական ստարտափների աճն ու հաջողությունը:

Օգտագործված գրականություն

1. «Գրանատուս Վենչուրս» ընկերության կայքէջ, <https://www.granatusventures.com/>
2. Ձեռնարկությունների ինկուբատոր հիմնադրամի (ՁԻՀ) կայք, <https://www.eif.am/>
3. Armenian National Engineering Laboratories (ANEL), <https://anel.am/>
4. Armenian Startup Ecosystem, <https://darpass.com/blog/2020/12/16/armenian-startup-ecosystem-vcs-angels-and-startup-programs/>
5. A Brief Overview of the Lean Startup by Eric Ries 2011, <https://ia801206.us.archive.org/31/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf>
6. Business Angel Network of Armenia, <https://bana.am/>
7. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers Author links open overlay panel Henry Chesbrough 2010, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000569>
8. Business models and dynamic capabilities by David J. Teece 2018, https://www.researchgate.net/publication/318649781_Business_models_and_dynamic_capabilities
9. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency 2001, <https://www.jstor.org/stable/259121>
10. Dutch Startup Visa, <https://www.startupvisa.nl/>
11. Enterprise Investment Scheme (EIS), <https://www.gov.uk/guidance/venture-capital-schemes-apply-for-the-enterprise-investment-scheme>
12. hero house yerevan, <https://www.herohouse.am/>
13. High-Tech Gründerfonds-ը (HTGF), <https://www.htgf.de/de/>
14. <https://picsart.com/create>
15. <https://www.renderforest.com/#Videos>
16. Impact Hub Yerevan, <https://yerevan.impacthub.net/>
17. Industry_Overview.pdf
18. Israel Innovation Authority, <https://innovationisrael.org.il/en/>
19. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future Reprint Edition by Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson, New York : W.W. Norton & Company [2017]
20. Mentor Graphics Development Services CJSC, <https://eda.sw.siemens.com/en-US/>
21. PwC Armenia IT Industry Overview 2021, https://www.pwc.com/am/en/assets/pdf/PwC_Armenia_IT_
22. Seed Enterprise Investment Scheme (SEIS), <https://www.seis.co.uk/>
23. Start-up Visa Program, <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/start-visa.html>
24. Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms Kathleen M. Eisenhardt and Claudia Bird Schoonhoven 1996, https://econpapers.repec.org/article/inmororsc/v_3a7_3ay_3a1996_3ai_3a2_3ap_3a136-150.htm

25. The Business Model: Recent Developments and Future Research by Christoph Zott 2018,
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311406265>
26. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company 2012,
https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-company.pdf
27. World Economic Forum Annual Meeting Davos 2020,
https://www3.weforum.org/docs/WEF_AM20_Overview.pdf

РОБЕРТ БАБАЯН

*Старший преподаватель кафедры делового администрирования АГЭУ,
кандидат экономических наук*

Проблемы бизнес-планирования в армянских стартапах (ИТ) компаниях. – В статье исследуются проблемы бизнес-планирования, с которыми сталкиваются начинающие (ИТ) компании в Армении. Рассматриваются также проблемы, с которыми сталкиваются стартапы при разработке бизнес-планов. Анализ фокусируется на таких проблемах, как волатильность рынка, ограниченный доступ к финансированию, удержание талантов и недостаточное стратегическое планирование. Кроме того, в статье подчеркивается важность решения этих проблем для повышения конкурентоспособности и успеха армянских стартапов (ИТ). Признавая и преодолевая эти проблемы планирования, начинающие (ИТ) компании в Армении могут максимально раскрыть свой потенциал и внести свой вклад в рост технологического сектора страны.

Тем не менее, есть некоторые ограничения для исследования. Размер выборки относительно невелик, и результаты могут быть не применимы ко всем ИТ-компаниям в Армении. Кроме того, в ходе исследования не собирались данные об эффективности стратегий, используемых для преодоления проблем, с которыми сталкиваются ИТ-специалисты. Будущие исследования могут устранить эти ограничения путем увеличения размера выборки, сбора данных об эффективности стратегий, используемых для преодоления проблем, и проведения лонгитюдного исследования для отслеживания изменений в практике бизнес-планирования с течением времени.

Ключевые слова: *бизнес-планирование, стартап, ИТ-компания, Армения, вызовы, последствия, решения.*

JEL: L10, M13

DOI: 10.52174/29538114_2023.2-123

ROBERT BABAYAN

Senior Lecturer at the Chair of Business Administration
at ASUE, PhD in Economics

Business Planning Issues in Armenian Startup (IT) Companies.– The paper explores the business planning challenges facing startup (IT) companies in Armenia. It examines the challenges that startups face when developing business plans. The analysis focuses on issues such as market volatility, limited access to financing, talent retention, and insufficient strategic planning. In addition, the paper highlights the importance of addressing these challenges to increase the competitiveness and success of Armenian startup (IT) companies. By recognizing and overcoming these planning challenges, startup (IT) companies in Armenia can maximize their potential and contribute to the growth of the country's technology sector.

However, there are some limitations to the study. The sample size is relatively small and the findings may not be applicable to all IT companies in Armenia. In addition, the study did not collect data on the effectiveness of strategies used to overcome the challenges faced by IT professionals. Future research could address these limitations by increasing the sample size, collecting data on the effectiveness of strategies used to overcome challenges, and conducting a longitudinal study to track changes in business planning practices over time.

Keywords: *business planning, startup, IT companies, Armenia, challenges, impacts, solutions*

JEL: L10, M13

DOI: 10.52174/29538114_2023.2-123